

## Geschlechtergrenzen in der Dienstleistungsarbeit – aufgelöst und neu gezogen: das Beispiel Callcenter

Holtgrewe, Ursula

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2003). Geschlechtergrenzen in der Dienstleistungsarbeit – aufgelöst und neu gezogen: das Beispiel Callcenter. In E. Kuhlmann, & B. Sigrid (Hrsg.), *Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor – Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte* (S. 147-160). Baden Baden: Nomos Verl.-Ges. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-216704>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Geschlechtergrenzen in der Dienstleistungsarbeit – aufgelöst und neu gezogen. Das Beispiel Callcenter

in: Kuhlmann, Ellen/Betzelt Sigrid (Hg.) 2003: *Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor – Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte*. Baden-Baden (Nomos), S. 147 - 160

Der Beitrag geht anhand empirischer Befunde aus dem DFG-Projekt "Callcenter – organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung"<sup>1</sup> der Frage nach, ob sich in diesem neuen Bereich flexibilisierter Dienstleistungsarbeit überkommene Muster des Einsatzes von Frauenarbeit reproduzieren, ob Geschlechtergrenzen zur Disposition stehen oder neu gezogen werden. Einerseits wird hier mutmaßliche 'Routine'-Arbeit ausdifferenziert und technikgestützt rationalisiert. Das spricht für eine Fortdauer traditioneller Abwertungsprozesse von Frauenarbeit im Namen der Flexibilität. Andererseits aber sind in den Callcentern empirisch vielfältige und flexible Neukombinationen von betrieblichen Einsatzmustern und Belegschaften zu beobachten. Segmentierungslinien verlaufen eher entlang der Verfügbarkeit und 'Flexibilität' der Arbeitskräfte als entlang des Geschlechts; Teilzeit arbeitende Berufsrückkehrerinnen konzentrieren sich in den Callcentern mit minder attraktiven Arbeitsbedingungen, aber Frauen partizipieren auch an den angereicherten und anspruchsvollen Beratungs-Dienstleistungen.

### 1. Frauenarbeit – Dequalifizierung oder Differenzierung

Callcenter sind Unternehmen oder Organisationseinheiten, die mittels verbundener Kommunikations- und Informationstechnik für ihre(n) Auftraggeber den Kundenkontakt übernehmen. Sie können interne wie externe Adressaten bedienen, seien dies andere Organisationseinheiten oder EndverbraucherInnen, BürgerInnen, FernsehzuschauerInnen oder Vereinsmitglieder. In diesem Sinne sind Callcenter ein technisch-organisatorisches Produktionskonzept für Dienstleistungen, die inhaltlich-sachlich nicht festlegbar sind und von einfacher Bestellannahme bis zu professionellen Informationsdienstleistungen reichen.

Auf den ersten Blick finden wir in Callcentern ein Einsatzmuster von Frauenarbeit, das im Bereich der Büro- und Dienstleistungsarbeit und ihrer Rationalisierung schon fast traditionell ist: Schon bei der Telefonvermittlung, dem Maschineschreiben, der Routinesachbearbeitung und ähnlichen Tätigkeiten ist – mutmaßliche – Routinearbeit

ausdifferenziert und rationalisiert worden. Sodann wurde sie durch tendenziell überqualifizierte Beschäftigte übernommen, die ihre fachliche Qualifikation zur Bewältigung der Rationalisierungsfolgen und -probleme in Reserve hielten (Game/ Pringle 1984; Gottschall et al. 1985; Gottschall 1990; Webster 1996). Entwertet werden die mitgebrachten Qualifikationen der Frauen durch ihre begrenzten Arbeitsmarktmöglichkeiten, etwa durch die besonderen Arbeitszeit- und Flexibilitätsbedürfnisse von Müttern. Sie müssen also am Arbeitsmarkt Konzessionen machen und stellen so ein Potenzial erzwungener Flexibilität 'nach unten' dar (Gottschall et al. 1985; Smith/ Gottfried 1998). Auf das Alte im Neuen weist auch Juliet Webster hin:

"There is strong evidence that forms of employment now being hailed as flexible are in fact long-established patterns of labour market exploitation with which women workers are all too familiar. Institutionalised and legitimated as flexibility they may simply serve to confirm and extend the appalling working conditions of millions of working women, with the low pay, lack of employment protection, lack of equal opportunities and career prospects and insecurity which is commonplace in women's work" (Webster 1996: 84).

Die in Callcentern geforderten Kompetenzen, insbesondere die Kommunikationsfähigkeit, nehmen sich hingegen als eher natürlich-weibliche Eigenschaften aus (Belt 2002; Tyler/ Taylor 2001). Es könnte sich gar um einen klassischen Zugriff aufs weibliche Arbeitsvermögen (Ostner 1978; 1991) mit seinen sozialen und fürsorglichen Kompetenzen und Belastbarkeiten handeln – wiewohl ja in der Diskussion dieses Konzeptes schon in den 1980er Jahren deutlich geworden ist, dass an die Arbeitskraft gebundene Vermögen und Zumutungen defizitärer Arbeitsbedingungen darin nicht säuberlich zu trennen sind (Knapp 1988).

Den Thesen von der 'Flexibilisierung als Abwertung' und der Reproduktion des bekannten Einsatzmusters von Frauenarbeit folgt dann auch die meiste Literatur über Callcenter (Belt et al. 2000; Belt 2002; Callaghan 2002; Kutzner/ Kock 2002). Die Frage ist jedoch, ob und wie weit dies hier tatsächlich durchgängig zutrifft, oder ob sich in diesem neuen und hoch dynamischen Beschäftigungsfeld auch die Deinstitutionalisierungs- und Ausdifferenzierungsprozesse im Geschlechterverhältnis niederschlagen, wie sie etwa Heintz und Nadai (1998) akzentuieren. Allerdings ist trotz des Wachstums, das die Callcenterforschung in den letzten Jahren erfahren hat, die Frage der Geschlechterverhältnisse bislang vergleichsweise wenig bearbeitet (in Deutschland meines Wissens bei Bialucha-Rhazouani 2002; Kutzner/ Kock 2002; vgl. auch Kutzner in diesem Band).

Der Grund dafür mag in einer gewissen Ermüdung der Frauen- und Genderforschenden liegen, sich wieder einmal ein absehbar dequalifiziertes, retaylorisiertes Untersuchungsfeld 'typischer' Frauenarbeit mit erwartbaren Befunden anzusehen. Aus diesem Grund war auch im Projekt der Autorin die Fragestellung nicht primär genderbezogen. Uns schien es vielversprechender, zunächst die Callcenter als Grenzstellen organisationssoziologisch-funktional zu bestimmen. Wir haben die Frage empirisch offen gehalten.

ten, auf welche Arbeitsvermögen und Potenziale welcher Beschäftigtengruppen, auf welche organisationellen Vorkehrungen und institutionellen Kontexte Organisationen zurückgreifen, um die dilemmatischen Probleme der Standardisierung und Flexibilität zu bearbeiten. Unsere Hypothese war:

"Eine solche Flexibilisierung des Verhältnisses von mitgebrachter, abgeforderter und in Reserve gehaltener Qualifikation ist aktuell möglicherweise nicht länger auf weibliche Beschäftigte beschränkt. Unter Bedingungen organisationaler Flexibilisierung und Grenzöffnung in turbulenten Umwelten einerseits, der Deinstitutionalisierung von Lebensläufen und Bildungsschleifen andererseits könnte dieses betriebliche Einsatzmuster generell an Bedeutung gewinnen" (Gundtoft/ Holtgrewe 2000: 197).

Wie wir sehen werden, ist eine solche 'Flexibilisierung der Flexibilisierung' empirisch auffindbar, wiewohl sich Geschlechter-Trennlinien auch weiterhin abzeichnen.

## 2. Neue Grenzziehungen: Flexibilität und Verfügbarkeit

In heutigen Callcentern handelt es sich schon rein quantitativ nicht um exklusive Frauenarbeit. Die meisten Untersuchungen finden Frauenanteile von im Durchschnitt zwei Dritteln, die typischerweise im Marketing und der Bestellannahme bei eher 90 Prozent und bei technischen Hotlines bei 50 Prozent liegen (z.B. Bittner et al. 2000). Neben Berufsrückkehrerinnen bilden Studierende und männliche oder weibliche Vollzeitbeschäftigte mit vielfach gebrochenen und umwegigen Berufsbiographien das Arbeitskräftepotenzial von Callcentern (Kerst/ Holtgrewe 2001; 2003).

Im Sample<sup>2</sup> unserer Befragung in fünf Callcentern war das Verhältnis dieser Beschäftigtengruppen wie folgt: Unter den insgesamt 491 Personen war der Anteil der Vollzeit-Erwerbstätigen (28,1%) und der nichtstudentischen Teilzeitkräfte (27,9%) nahezu identisch; die Studierenden stellten mit 44 Prozent fast die Hälfte der Belegschaft. Die Frauenanteile unterscheiden sich erheblich zwischen den drei Gruppen: 46 Prozent der Vollzeit- und 86 Prozent der Teilzeitkräfte sind Frauen; unter den Studierenden ist die Geschlechterverteilung mit 50 Prozent Frauen ausgewogen.

Der Anteil an Studierenden liegt bei uns höher als in anderen Untersuchungen (vgl. z.B. Bittner et al. 2000), und die Studierenden konzentrieren sich bei den Banken. Der Vollzeit-Anteil liegt in zwei Untersuchungsbetrieben – einem Telekommunikationsunternehmen (77,5%) und einer (unternehmensinternen) technischen Hotline (50%) – deutlich über dem Durchschnitt. Beides sind Inhouse-Callcenter, die Beschäftigte aus anderen Unternehmenseinheiten übernommen haben. Im Callcenter Handel I, von dem noch die Rede sein wird, konnten wir unsere Befragung nicht durchführen. Es beschäftigt nach Mitteilung durch den Betriebsrat zu 69 Prozent Frauen, zu 42 Prozent Teilzeitkräfte und zu 41 Prozent Studierende. Das kleine Callcenter Marketing I beschäftigt ausschließlich weibliche Teilzeit-Agentinnen.

Die Teilzeitarbeit ist dabei in unserem Sample vergleichsweise umfangreich mit im Schnitt 20 Stunden bei den Frauen. Die 'Teilzeit-Männer' arbeiten mit durchschnittlich 24 Stunden pro Woche etwas mehr. Sie sind etwa 30 Jahre alt und überwiegend Single. Geringfügige Beschäftigung haben wir nicht gefunden, dafür ist in der Sicht des Managements der Einarbeitungsaufwand zu hoch. Von einem durchgängigen callcentertypischen Einsatzmuster kann also schon angesichts der Heterogenität des Feldes nicht die Rede sein, aber sowohl 'ausgesourcte' Callcenter als auch solche mit weniger komplexen Aufgaben beschäftigen eher Frauen in Teilzeit.

## 2.1 Frauen-Teilzeit-Einsatzmuster

In den Fallstudien zeichnen sich dabei neue Segmentierungen zwischen den Beschäftigtengruppen ab, die eher nach der Arbeitszeit (Vollzeit/Teilzeit) und Verfügbarkeit verlaufen als direkt nach dem Geschlecht. Wichtig ist die Norm der Flexibilität. Der Arbeitskräfteeinsatz in Callcentern soll – so eng es geht – an das Anrufaufkommen angepasst werden. Schon die Personaleinsatzpläne und Schichtsysteme sind daher hochflexibel und kleinteilig und eröffnen häufig auch den AgentInnen Wahlmöglichkeiten. Auch darüber hinaus und komplementär dazu wird eine kurzfristige Einsatz- und Wechselbereitschaft von den Beschäftigten gefordert, die auch in die Leistungsbewertungssysteme eingeht.

In Banken finden wir insgesamt eine Tendenz, vom Einsatz selbst einschlägig qualifizierter Berufsrückkehrerinnen abzurücken. Deren Arbeits- und Lebensverhältnisse setzen der angestrebten Flexibilität Grenzen. Auch habituell erscheinen Studierende den Personalabteilungen der Banken als die wendigeren Arbeitskräfte:

"Da lagen auch unsere Ursprünge, dass wir auch viele Hausfrauen und Mütter da mit drin hatten, da ging auch teilweise die Meinung um, lass uns ein Paar Mütter mit rein setzen, so als ausgleichende Faktoren in dem Hühnerhaufen da drin. Mittlerweile würde ich sagen, das funktioniert nicht mehr so gut, weil zum einen die Flexibilitäten nicht immer gegeben sind, [...] bei zunehmend komplexen Aufgaben im Callcenter wird es schwierig. Je länger die Teilzeitquote, umso besser ist das Wissen für uns auch präsent und die geistige Flexibilität, nichts gegen Hausfrauen, aber wer im Studium steckt, ist natürlich noch ganz anders eingebunden und gefordert und kann schneller auf diese schnelllebige Branche, in der wir uns befinden, reagieren und stellt sich darauf ein. Das hat dazu geführt, dass wir kaum noch jemanden einstellen, der nicht gerade im Studium steckt" (CC-Geschäftsführer Bank 3, zit. nach Bialucha-Rhazouani 2002: 63f.)

Banken gehen also von der traditionellen *gendered* Büro-rationalisierungs-Orientierung ein Stück weit ab, wenn zeitlich und habituell 'anders' und kurzfristiger flexible Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Übergangsweise gab es anscheinend eine Norm einer

sozial ausgewogenen 'Mischung' der Beschäftigtengruppen (vgl. Belt 2002), aber sobald Flexibilität die Konnotationen von Dynamik oder gar *new economy* bekommt, mutieren den Managern die kaufmännisch qualifizierten Berufsrückkehrerinnen zu Hausfrauen oder Müttern – wenn nicht gar zu "unseren Müttern" –, und denen traut man die beschworene Dynamik schon semantisch nicht zu. Mit dieser freundlich-paternalistischen Wendung, die ManagerInnen gern verwenden, werden Frauen mit Kindern gleich eine Generation älter gemacht.

Studierende bieten den Banken also eine Art neu aufgelegte, qualifikatorisch geöffnete Übergangsberufstätigkeit: Sie verfügen über (noch nicht zertifizierte) Reserve-Qualifikationen, sind auf andere und weiter reichende Art flexibel, können sich auch begrenzte Ansprüche an den Job 'leisten' und werden irgendwann ausscheiden – und sie sehen die Arbeit als Lernchance für Schlüsselqualifikationen, die ihnen an der Hochschule nicht vermittelt werden.

Beim Zugang zu Aufstiegspositionen und angereicherter Arbeit im Projektmanagement oder Coaching bevorzugen die Banken Vollzeitkräfte. Dabei geht es weniger um funktionale Anforderungen als um die Norm und die Demonstration der Flexibilität (vgl. Hofbauer/ Pastner 2000), denn TeamleiterInnen und ManagerInnen sind aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten häufig nicht für feste Teams verantwortlich:

"Bei einer Führungskraft erwarten wir im Prinzip eine Endlos-Flexibilität. Das ist einfach eine Einstellung. Wenn ich als Führungskraft sage, ich kann nur an drei Tagen und meine Mitarbeiter motivieren muss, die Kapazitätsplanung zu leben und flexibel zu sein – das ist Führen durch Beispiel" (Bank1, CC-Leiter: 7).

Dennoch finden sich in Führungspositionen in Callcentern vergleichsweise viele Frauen – in der Studie von Kutzner und Kock (2002) sind es beispielsweise 30 Prozent.

Einen umgekehrten Prozess der Homogenisierung von Belegschaften berichtet uns ein Betriebsrat in einem Versandhandels-Callcenter im Ruhrgebiet (Handel I) mit ausgesprochen restriktiven Arbeitsbedingungen (Holtgrewe/ Kerst 2002b). Dort sei der Anteil an Studierenden von ehemals 90 Prozent auf 40 Prozent gesunken:

"Als wir hier angefangen sind [1998 U. H.], waren hier fast nur Studenten, 90 Prozent. Mittlerweile will man die wohl nicht mehr so gerne haben. Die lassen sich halt nicht so viel gefallen. Denen ist das egal. [...]" (Handel I, BR).

Hier also wurde die Fügsamkeit, die man Teilzeit arbeitenden Frauen mit begrenzteren Arbeitsmarktoptionen zuschreibt, im Zeitverlauf begehrter. Die Beschäftigten haben vielfach im Einzelhandel, Gastgewerbe oder als Taxifahrerin 'Thekenqualifikationen' und Erfahrungen im Kundenkontakt erworben, die sie auch habituell in größere Nähe zu der eher ärmeren und älteren Kundschaft des Versandhändlers bringen.

Gegenüber der Dynamik, Modernität und sachlich-fachlichen Expertise, die die ManagerInnen der männer- und studentInnendominierten Banken und Hotlines beanspruchten – und die diese für Männer und Studierende auch wieder attraktiv machen –,

wird in diesem Callcenter Freundlichkeit und Kundennähe in eine fast schon nostalgische Rekonstruktion des traditionellen Einzelhandels eingebaut. AgentInnen berichten, dass sie von den Kunden viel Lob für ihre Freundlichkeit bekommen – "das hat man in Kaufhäusern heute gar nicht mehr". Auf die Normen der Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft bezogene Kommunikations- und Selbsterfahrungstrainings stehen dabei in gewisser Spannung zu den weit standardisierten Gesprächsleitfäden. In diesem Fall fügen sich normative Appelle und restriktive Arbeitsbedingungen in die kompensatorische Allianz aus Rationalisierung und Emotionsarbeit, die wir von Kracauer (1929/1971) und Mills (1953/1971) und auch aktuell aus dem Einzelhandel à la Wal-Mart (Ehrenreich 2001) kennen.

Eine dritte, spezifisch mittelständische (vgl. Gottschall et al. 1989) Variante des Einsatzes von Teilzeit arbeitenden Frauen, die qualifiziert, aber nicht einschlägig ausgebildet sind, bietet ein kleines Dienstleistungscallcenter mit 26 Beschäftigten (Marketing I), das sich auf die Vertriebsunterstützung für erklärungsbedürftige Investitionsgüter spezialisiert hat (Holtgrewe 2001, Holtgrewe/ Kerst 2002b), also auf die Identifizierung von Ansprechpartnern und die Terminvereinbarung. Hier handelt es sich zum Zeitpunkt der Untersuchung um einen reinen Frauenbetrieb – grundsätzlich werden auch vereinzelt Männer eingestellt. Bevorzugt beschäftigt werden "gestandene" Berufsrückkehrerinnen mit "gesundem Menschenverstand" – wie es der Inhaber nennt –, die idealerweise kaufmännische oder Vertriebserfahrungen mitbringen und meist Teilzeit arbeiten. Das Unternehmen verfolgt eine dezidierte Qualitäts-Strategie, in der auch gegenüber den Kunden die Verlässlichkeit der im Vorfeld erhobenen Informationen und Verbindlichkeit der vereinbarten Termine hervorgehoben wird. Mit steigender Erfahrung übernehmen die Agentinnen selbst auch Aufgaben des Projektmanagements.

Insofern entspricht die Konstellation aus Arbeitsanforderungen und Beschäftigtenstruktur dort derjenigen, die man auch in anderen klein- und kleinstbetrieblichen Frauen-Beschäftigungsfeldern findet: Es handelt sich durchaus, aber nicht notwendigerweise um einschlägig qualifizierte weibliche Angestellte, die mäßig bezahlt werden – die Vollzeitgehälter liegen je nach Aufgabe und Betriebszugehörigkeit zwischen 1.500 und 2.000 €brutto –, umfassende und komplexe Aufgaben übernehmen und sogar zu Trägerinnen betrieblichen Projektmanagements werden, aber sich auch für Arbeiten nicht 'zu schade' sind, die als operativ beschrieben werden (vgl. Gottschall et al. 1989; Holtgrewe 1997). Auch in diesem Fall kompensieren gerade die interessante Arbeit und die kleinbetrieblich-kollegialen Arbeitskulturen die ansonsten bescheidene Honorierung.

In allen drei Fällen also finden wir Hinweise auf eine zunehmend genauere Bestimmung der WunschkandidatInnen entsprechend der Aufgaben- und Kundenstruktur der Callcenter. Da unsere Untersuchung zu einem bestimmten Zeitpunkt stattfand, kann ich die These, dass die Callcenter ihre Belegschaften im Zeitverlauf homogenisieren, freilich nur mit den Rekonstruktionen der betrieblichen Akteure belegen.

Das betriebliche Einsatzmodell von Berufsrückkehrerinnen mit begrenzten Ansprüchen und in Reserve gehaltenen Qualifikationen differenziert sich also aus. Die großbetriebliche Variante, sie auf routinisierten Arbeitsplätzen mit 'Sackgassen'-Charakter einzusetzen, wird bei den Banken gekappt, als diese sich andere Beschäftigtengruppen erschließen. Wohlgemerkt handelt es sich hier um qualifizierte Callcenter mit vergleichsweise günstigen Arbeitsbedingungen. Das großbetriebliche Einsatzmuster findet sich im Versandhandel in der gleichzeitig taylorisierten und auf Freundlichkeit und Emotionsarbeit hin ideologisierten Variante – wobei die Beschäftigten selbst die normativen Appelle zur Vergemeinschaftung durchaus nüchtern sehen. Das kleinbetriebliche Modell, in dem qualifizierte Frauen 'elastisch' zwischen operativer Arbeit und komplexen Projektaufgaben eingesetzt werden, kann auch bei Callcentern eine Kombination aus interessanter und angereicherter Arbeit mit begrenzter Honorierung darstellen – und für manch eine Frau angesichts der Alternativen durchaus attraktive Jobs bieten.

## 2.2 Männerdomänen

Wir finden jedoch nicht nur die 'frauentypischen' Muster in Callcentern, ein Männeranteil von etwa einem Drittel ist schließlich nicht zu vernachlässigen. Männer konzentrieren sich in bestimmten Einsatzfeldern, die sich auch habituell vom Bild weiblicher Freundlichkeit zu distinguieren suchen: Technische Hotlines, Privatkundenberatung bei den Banken oder der Vertrieb in den Dienstleistungs-Callcentern sind solche, freilich nicht exklusiven, Männerenklaven. Hier ändern sich die Relevanzkriterien für Qualifikationen und Kompetenzen, und wir können in Interviews insbesondere ManagerInnen beim *doing gender* beobachten. Ist es im Feld fast Konsens von PersonalmanagerInnen und Callcenter-Management-Handbüchern, AgentInnen überwiegend nach der sozialen und kommunikativen Kompetenz zu rekrutieren, weil sich das Fachlich-Sachliche leichter schulen lasse, so wird in den Hotlines die technisch-sachliche Expertise höher bewertet:

"Das ist bei uns anders und bei den Kollegen im Homebanking [der technischen Hotline für elektronische Selbstbedienung, U. H.] ist es vielleicht sogar noch verschärft. Da sitzen echte Computerfreaks 'rum und die sind teilweise einfach nicht nett. Das liegt denen einfach nicht in der Natur. Die sehen nicht nett aus, die sind nicht nett. Aber die sind superfit in ihrem Gebiet. [...] Das ist vielleicht im Cardservice anders, im Outboundbereich ganz sicher. Da ist der größte Teil Freundlichkeit, Gesprächsführung lernen. Das ist den Bereichen, wo Fachwissen gefragt ist, nicht ganz so wichtig" (Teamleiter Wertpapierhandel Bank I: 10).

Die sozial – selbst bei Männern – durchaus mögliche Kombination von Freundlichkeit und Fachkenntnis nimmt sich in dieser Darstellung geradezu unseriös aus. Es scheint, dass die Männer beziehungsweise ihre Vorgesetzten in einem mutmaßlichen Frauenbe-



ruf gegen gewisse (antizipierte) Verhaltenszumutungen schon einmal vorbeugend Expertise und Techniker-Habitus ins Spiel bringen (vgl. die Krankenpfleger bei Heintz/Nadai 1998).

Bialucha-Rhazouani (2002) zeigt, wie in der anderen Männerdomäne, dem Vertrieb, die Personalverantwortlichen wie auch die AgentInnen die dort unübersehbaren Anforderungen an soziale und kommunikative Kompetenzen in 'männlichen' Begriffen reformulieren :

"Frauen sind da doch emotionaler, und dadurch sind sie nicht so gut in der Lage, Kaltakquise [Neukundengewinnung] zu machen [...] Da trete ich nicht unbedingt als jemand auf, der was Gutes tun will [...] Da ist die Schwelle natürlich größer" (Geschäftsführer IuK-Dienstleister, zit. nach Bialucha-Rhazouani 2002: 59).

"Was man im Telesales zusätzlich benötigt, ist ein dickeres Fell. [...] Genau da treten sicherlich die schwierigsten Fälle auf, mit denen man sich auseinandersetzen kann. Demzufolge ist dort eine etwas höhere soziale Kompetenz gefordert, weil man stärker auf die Kunden eingehen muss. Man muss sich auch viel sensibler auf den Kunden einstellen können" (ebd., Bialucha-Rhazouani 2002: 71).

Mut und Hartnäckigkeit sind hier – ähnlich wie im Versicherungsaußendienst (Collinson et al. 1990) – gefordert, aber ebenso – oder sogar 'mehr' – Sensibilität. Wenn also schon an Männer unvermeidliche Anforderungen sozialer Kompetenz gestellt werden, dann auf jeden Fall in ganz überlegenem Maß – und um diese sicherzustellen, werden eher in den Männerdomänen des Vertriebs Provisionen gezahlt.

Ob nun der 'Outbound'- und Vertriebsbereich – 'Outbound' heisst im Callcenter-Jargon aktives Anrufen von (potenziellen) KundInnen, 'Inbound' das Entgegennehmen von Anrufen – mit seinen im Schnitt höheren Löhnen, wie in unserem Sample €11,55 gegenüber €10,20 im Inbound, und gegebenenfalls Provisionen eher Männer anzieht, oder ob diese Männerdomänen höhere Löhne und individuell in Provisionsform zurechnete Erfolge durchsetzen können, kann hier nicht entschieden werden. Es zeichnet sich jedoch ab, dass die Männer-Bereiche mit höheren Vollzeitanteilen und höherer Entlohnung mehr Ähnlichkeit mit dem Normalarbeitsverhältnis und mit traditionell 'männlicher' Grenzstellenarbeit im Vertrieb behalten.

In der Tat also treffen wir in dem gemischten Beschäftigungsfeld Callcenter wieder die Mikro-Grenzziehungen zwischen den Geschlechtern auf Branchen-, Betriebs- oder Abteilungsebene an, die wir aus der Gender-Diskussion seit langem kennen (Cockburn 1988; Heintz/Nadai 1998; Gottschall 1998). Aber diese Grenzen sind – so meine These – durchlässiger geworden. Technische Hotlines etwa bieten, selbst wenn die 40 bis 50 Prozent Frauen dort sich wiederum eher in den kaufmännischen Bereichen konzentrieren, auch Zugangsmöglichkeiten für weibliche Autodidaktinnen, die ja auch in Frauenberufen vorkommen (Holtgrewe 1997). Hier gibt es durchaus Frauen, die Expertise er-

werben sowie neue Fähigkeiten und neues Selbstvertrauen entdecken (Bialucha-Rhazouani 2002).

### 3. Die Sicht der AgentInnen

In unserer schriftlichen Befragung fanden wir kaum signifikante Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Die Einkommen sind so gut wie gleich, die Qualifikation mit etwa 44 Prozent Abitur bei den Nicht-Studierenden und 80 Prozent abgeschlossenen Berufsausbildungen ebenfalls. Allerdings haben die Callcenter-Agentinnen der generellen Berufsstruktur folgend häufiger Ausbildungen in kaufmännischen und Dienstleistungs-Berufen absolviert als ihre Kollegen. Unterschiede in der Bewertung der Arbeitssituation und der beruflichen Perspektiven sind eher über die Arbeitszeit (Vollzeit/Teilzeit) und die vorherigen Tätigkeiten als über das Geschlecht vermittelt.

Die Teilzeitbeschäftigten sehen weniger berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Callcenter als ihre Vollzeit-KollegInnen. Dem Item 'Ich sehe Möglichkeiten, mich als Call Center-Agent beruflich weiterzuentwickeln' stimmten 34 Prozent von ihnen zu, gegenüber 45 Prozent der Vollzeitbeschäftigten und 25 Prozent der Studierenden. 'Ich sehe mich auch in fünf Jahren noch als CC-AgentIn', meinten 28 Prozent der Teilzeit-AgentInnen; ihre Vollzeit-KollegInnen stimmten hier zu 18 Prozent und die Studierenden zu 2 Prozent zu. Die Zustimmung derjenigen Teilzeitbeschäftigten, die aus Arbeitslosigkeit oder Familienarbeit ins Callcenter gewechselt waren, liegt hier mit 48 beziehungsweise 33 Prozent am höchsten. Deren Negativ-Erfahrungen am Arbeitsmarkt fließen also in die Einschätzung der beruflichen Alternativen ein. Stärker als ihre KollegInnen antizipieren die Teilzeitbeschäftigten das Callcenter als möglichen Endpunkt – wiewohl auch von ihnen die knappe Hälfte (48,9%) die Fünfjahresperspektive ablehnt. Bei den Vollzeitbeschäftigten, die das Callcenter noch deutlicher als Übergangsjob betrachten, gibt es schwache Indizien, dass die Aussichten, dort zu verbleiben, sich nach dem Geschlecht unterscheiden. 80 Prozent der Frauen gegenüber 56 Prozent der Männer sind länger als ein Jahr als AgentInnen im Callcenter. Es ist also immerhin möglich, dass die Männer ihre Vollzeitjobs im Callcenter durch Aufstieg oder Weggang schneller wieder verlassen.

Während die Zufriedenheit insgesamt durchaus hoch ist, sind die Teilzeit-Beschäftigten mit diesen Perspektiven weniger zufrieden als ihre KollegInnen, wie unsere Frage nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Arbeit deutlich macht (Tab. 1). Mit der 'Art der Arbeit' sind nur 61 Prozent gegenüber 65 Prozent der Studierenden und 69 Prozent der VollzeitantInnen zufrieden – dies ist auch ein Signal für die beschränkten Arbeitsmarktalternativen. Bei jenen Items, die insgesamt am wenigsten zufriedenstellend bewertet wurden, sind noch mehr Teilzeitbeschäftigte unzufrieden. Dabei handelt es sich um die Items, in denen die Verortung am unteren Ende der Hierarchie erfahrbar wird: Aufstiegschancen, Einfluss auf Entscheidungen – und das

Qualifizierungsangebot. Auch die AgentInnen selbst nehmen also die Tendenz der Abkoppelung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten wahr.

Tabelle 1: Zufriedenheit der Callcenter-AgentInnen (n = 491)

zufrieden*	Teilzeit	StudentInnen	Vollzeit	insgesamt
Zufriedenheit insgesamt**	85,0	94,0	78,0	87,1**
mit KollegInnen	97,1	96,7	98,5	97,3
Arbeitsplatzsicherheit**	94,1	96,7	85,1	92,7
Arbeitsanfall**	84,7	89,8	73,1	83,7
Kunden	85,3	84,6	77,0	82,7
Ergonomie**	77,6	89,4	67,2	79,9
Arbeitszeit-Flexibilität**	87,5	84,7	58,8	78,3
verbleibende Freizeit	88,3**	81,5	60,0	77,5
Unterstützung durch Führungskräfte	71,1	78,5	73,0	74,9
Technik	67,2	71,5	68,4	69,4
Bezahlung**	65,0	80,0	54,7	68,7
Art der Arbeit	60,7	65,1	69,3	65,1
Kontrolle	57,8	64,0	57,8	60,5
Qualifikationsangebot	42,9	51,9	47,8	48,2
Einfluss auf Entscheidungen	45,2	48,8	48,2	47,6
Aufstiegchancen	37,8	44,8	41,3	41,8

\* 'zufrieden' und 'sehr zufrieden' wurden addiert

\*\* mit Chi<sup>2</sup> signifikant auf 0,01 Niveau

Mit der Bezahlung und auch der Arbeitszeit-Flexibilität sind Teilzeitkräfte und Studierende merklich zufriedener als die Vollzeitkräfte. Das Einkommen wird scheinbar in Relation zu den verfügbaren (Teilzeit)-Jobalternativen gesehen, und es scheint den Callcentern bei allen Flexibilitäts-Anforderungen durchaus zu gelingen, die Arbeitszeitinteressen ihrer Beschäftigten zu berücksichtigen.

#### 4. Trennlinien – aufgehoben und neu gezogen

Die Flexibilisierung, die gleichermaßen Produkt und Problem von Callcentern ist, erstreckt sich auch auf die Geschlechterverhältnisse. Mit der neuen Organisationsform Callcenter werden entsprechend der Vielfalt der Einsatzgebiete und der zeitlich/sachlich/sozialen Anforderungen Belegschaften jeweils neu zusammengesetzt. Hier werden Trennlinien aufgehoben und neu gezogen, aber *gender* ist im Untersuchungsfeld weiterhin relevant. Es wird jedoch gebrochen durch – wiederum geschlechtsspezifisch ungleich verteilte – Verfügbarkeit und Flexibilität auf eine freilich nicht völlig vorhersehbare Weise.

Callcenter nutzen verschiedene und auf unterschiedliche Weise flexible Beschäftigtengruppen, statt nur auf die 'üblichen Verdächtigen' – Frauen mit unspezifischen kaufmännischen Ausbildungen – zurückzugreifen. In den Banken werden gar im Namen der Flexibilität die Qualifikationen von rückkehrenden Frauen entwertet. Alte/neue Segmentierungslinien zeichnen sich ab, und die jung-dynamische Selbstbeschreibung der Callcenter legitimiert und forciert einen Austausch der Belegschaften.

Der hohe Aufwand, den die Callcenter für Rekrutierung und Coaching betreiben, macht dabei deutlich, dass die erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten und der Habitus keineswegs 'naturwüchsig' etwa qua Geschlecht aufzufinden sind (Holtgrewe/Kerst 2002b). Diese Kompetenzen werden individualisiert, es kommt somit eher auf die 'Persönlichkeit' an. Wird jedoch Kommunikationsarbeit von Männern ausgeübt, so wird sie anders gerahmt und aufgewertet. Deutungen und Praxen im Bereich technischer Problemlösung nähern sich eher professioneller Kommunikation an. Auch die Frauen in diesem Bereich vertreten diese Sichtweise. Die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse ähneln einem flexibilisierten Normalarbeitsverhältnis, das für Professionelle und technische ExpertInnen auch anderswo tendenziell entgrenzte Arbeitszeiten mit sich bringt. Die offene Frage ist, ob Frauen, die in den Männerdomänen der Führung, der technischen Hotlines und des Vertriebs als beachtliche Minderheit präsent sind, von den Ansprüchen und Aufwertungsstrategien der Männer im Feld profitieren können (vgl. Heintz/ Nadai 1998) oder ob diese der sozialen Schließung gegen Frauen dienen (Cyba 1998). Die ExpertInnenarbeit am Telefon steht hier im Schnittpunkt zweier Entwicklungslinien von Kommunikationsarbeit, der 'männlich'-professionellen und der 'weiblich'-abgewertet-vermittelnden.

Die Möglichkeit einer Quasi-Professionalisierung ist jedoch auf bestimmte Callcenter-Bereiche beschränkt. Ihr stehen Segmentierungen zwischen Callcentern unterschiedlicher Branchen und Funktionen gegenüber, zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten, zwischen Beschäftigtengruppen mit und ohne Jobalternative, und – vermutlich – zwischen Beschäftigten, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Aufbruchs, der Expansion oder der Konsolidierung im Callcenter anfangen. Die Nähe, die die Callcenter in vielfältiger Hinsicht zu ihren 'Mutter'branchen oder Herkunftsbranchen haben (Holtgrewe/ Kerst 2002a), wirkt sich auch in den dort auffindbaren Geschlechterverhältnissen aus. Ob deren Deinstitutionalisierung und Flexibilisierung eine gute oder schlechte Nachricht für Frauen ist, kann eben deswegen nicht entschieden werden. Kurzfristig wäre es jedoch, sich angesichts der Heterogenität der Szene vorschnell auf die sattem bekannte neotayloristische Gleichung von *gendering* und Abwertung festzulegen. Vielmehr kommt es darauf an, die Chancen und Voraussetzungen für Aufwertungspfade zu identifizieren, von denen Frauen profitieren können.

Anmerkung

- 1 An diesem Projekt waren Julia Althoff, Sandra Arzbächer und Christian Kerst beteiligt. Geleitet wurde es von Hanns-Georg Brose und der Autorin. An diese KollegInnen, an Karen Shire und Kornelia Bialucha-Rhazouani geht mein herzlicher Dank für wichtige Beiträge, Anregungen und Diskussionen. Für die Schlussfolgerungen, Fehler und Ungenauigkeiten in diesem Beitrag können sie nichts.
- 2 Das Duisburger Projekt hat Fallstudien in sieben Callcentern erstellt und mit der Auswahl versucht, die Bandbreite des Feldes in den Dimensionen Betriebsgröße, Funktion und 'Branchen-Zuordnung' abzudecken. In den Betrieben wurden Leitfadendeninterviews mit Management- und (wo vorhanden) BetriebsratsvertreterInnen (30 Interviews mit 41 Gesprächspartnern), Gruppen- oder Einzelinterviews mit insgesamt 31 Callcenter-AgentInnen (das sind die am Telefon Beschäftigten) und SupervisorInnen geführt. In fünf der Callcenter (Bank 1 und Bank 2, Telekommunikation 1, Hotline 1, Verkehr 1) wurden alle AgentInnen mit einem standardisierten Fragebogen nach soziodemographischen Daten, beruflichen Werdegängen, Arbeitssituation und -zufriedenheit befragt (n = 491). Bialucha-Rhazouani, auf deren Diplomarbeit (2002) ich mich zusätzlich beziehe, hat in vier großen Callcentern mit zwischen 200 und 450 Beschäftigten – zwei Dienstleistungs-Callcentern, einem Bank-Callcenter und einer technischen Hotline – Interviews mit PersonalexpertInnen und problemzentrierte Interviews mit insgesamt acht AgentInnen geführt.

#### Literaturverzeichnis

- Belt, V (2002). Capitalising on femininity: gender and the utilisation of social skills in telephone call centres. Holtgrewe, U; Kerst, C; Shire, KA (eds.). Re-organizing service work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate, 123-145
- Belt, V; Richardson, R; Tijdens, K; van Klaveren, M; Webster, J (1998). Work opportunities for women in the information society: call centre teleworking. Final Report to the Information Society Project of the European Commission. Newcastle: Centre for Urban and Regional Studies, <http://www.ncl.ac.uk/curds>
- Belt, V; Richardson, R; Webster, J (2000). Women's work in the information economy. The case of telephone call centres. *Information, Communication & Society* 3 (3), 366-385
- Bialucha-Rhazouani, K (2002). Erwerbstätigkeit von Frauen in Callcentern – Eine Untersuchung zur Bedeutung von Geschlecht in einer neuen Organisationsform. Unveröff. Diplomarbeit im Fach Soziologie, TU Duisburg
- Bittner, S; Schietinger, M; Schroth, J; Weinkopf, C (2000). Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen

- Callaghan, G (2002). Call centres – the latest industrial office? Paper presented at the 20th Annual International Labour Process Conference 2-4th April 2002, University of Strathclyde, Glasgow (Ms.)
- Cockburn, C (1988). Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-How. Hamburg: Argument
- Collinson, D; Knights, D; Collinson, M (1990). Managing to discriminate. London: Routledge
- Cyba, E (1998). Geschlechtsspezifische Arbeitsmarktsegregation: Von den Theorien des Arbeitsmarktes zur Analyse sozialer Ungleichheiten am Arbeitsmarkt. In Geissler, B; Maier, F; Pfau-Effinger, B (Hrsg.). FrauenArbeitsMarkt. Berlin: edition sigma 37-61
- Ehrenreich, B (2001). Arbeit poor. Unterwegs in der Dienstleistungsgesellschaft. München: Kunstmann
- Game, A; Pringle, R (1984). Gender at work. London: Pluto Press
- Geissler, B; Maier, F; Pfau-Effinger, B (Hrsg.) (1998). FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung, Berlin: edition sigma
- Gottschall, K; Mickler, O; Neubert, J (1985). Computerunterstützte Verwaltung. Frankfurt/Main: Campus
- Gottschall, K; Jacobsen, H; Schütte, I (1989). Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation (Schriftenreihe des BMJFFG Bd. 240). Stuttgart: Kohlhammer
- Gottschall, K (1990). Frauenarbeit und Büro-rationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennlinien in großbetrieblichen Verwaltungen. Frankfurt/Main: Campus
- Gottschall, K (1998). Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In Geissler, B; Maier, F; Pfau-Effinger, B (Hrsg.). FrauenArbeitsMarkt. Berlin: edition sigma, 63-94
- Gundtoft, L; Holtgrewe, U (2000). Call-Center – Rationalisierung im Dilemma. In Brose, H-G (Hrsg.). Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/Main: Campus, 173-203
- Heintz, B; Nadai, E (1998). Geschlecht und Kontext. De-Institutionalisierungsprozesse und geschlechtliche Differenzierung. Zeitschrift für Soziologie 27 (2), 75-93
- Hofbauer, J; Pastner, U (2000). Der diskrete Charme der Diskriminierung. Ästhetisierung von Frauenarbeit als unscheinbare Form der Missachtung. In Holtgrewe, U; Voswinkel, S; Wagner, G (Hrsg.). Anerkennung und Arbeit. Konstanz: UVK, 219-246
- Holtgrewe, U (1997). Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn. Der EDV-Einzug in Kleinstbetriebe und die Veränderungen weiblicher Assistenzarbeit. Berlin: edition sigma

- Holtgrewe, U (2001). Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen. In Matuschek, I; Henninger, A; Kleemann, F (Hrsg.). Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 55–70
- Holtgrewe, U; Kerst, C (2002a). Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. Industrielle Beziehungen 9 (2), 186-208
- Holtgrewe, U; Kerst, C (2002b). Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. Soziale Welt 53 (2), 141-159
- Holtgrewe, U; Kerst, C; Shire, KA (Hrsg.) (2002). Re-organizing service work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate
- Kerst, C; Holtgrewe, U (2001). Flexibility and customer orientation: Where does the slack come from? Work, Employment & Society Conference 11–13 Sept. 2001, Nottingham ([http://soziologie.uni.duisburg.de/PERSONEN/forschung/CallCenter/CKUH\\_WES2001.pdf](http://soziologie.uni.duisburg.de/PERSONEN/forschung/CallCenter/CKUH_WES2001.pdf))
- Kerst, C; Holtgrewe, U (2003). Flexibilität organisieren: Callcenter als kundenorientierte Organisationen. In Kleemann, F; Matuschek, I (Hrsg.). Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern. Berlin: edition sigma (im Druck)
- Knapp, G-A (1988). Das Konzept "weibliches Arbeitsvermögen" – theoriegeleitete Zugänge, Irrwege, Perspektiven. Frauenforschung 6 (4), 8-19
- Kracauer, S (1929/1971). Die Angestellten. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Kutzner, E; Kock, K (2002). Arbeitsbeziehungen in Callcentern – dereguliert, flexibel, instabil? In Kutzner, E; Kock, K (Hrsg.). Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center-Forschung (Beiträge aus der Forschung Bd. 127). Dortmund: Sozialforschungsstelle Dortmund, 169-177
- Matuschek, I; Henninger, A; Kleemann, F (Hrsg.) (2001). Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Mills, CW (1953/1971). White collar. The American middle classes. New York: Oxford University Press
- Ostner, I (1978). Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft, Frankfurt/Main: Campus
- Ostner, I (1991). "Weibliches Arbeitsvermögen" und soziale Differenzierung. Leviathan 19 (2), 192-207
- Shire, KA; Holtgrewe, U; Kerst, C (2002). Re-organising customer service work: an introduction. In Holtgrewe, U; Kerst, C; Shire, KA (eds.). Re-organizing service work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot: Ashgate, 1-16
- Smith, V; Gottfried, H (1998). Flexibility in work and employment: the impact on women. In Geissler, B; Maier, F; Pfau-Effinger, B (Hrsg.). FrauenArbeitsMarkt. Berlin: edition sigma, 95-125

- Tyler, M; Taylor, S (2001). Juggling justice and care: gendered customer service in the contemporary airline industry. In Sturdy, A; Grugulis, I; Willmott, H (eds.): Customer service. Houndmills/ New York: Palgrave, 60-78
- Webster, J (1996). Shaping women's work: gender, employment and information technology. London: Longman